

**Magdalena Okopska\***

## **ZADANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W OBSZARZE BUDOWANIA OTWARTOŚCI KOMUNIKACJI. PRZYPADEK FIRMY X**

### **Wstęp i przyjęte założenia**

W podejściu systemowym organizację przedstawia się jako system otwarty, w którym dokonuje się wymiana z otoczeniem, uzupełniana interakcjami zachodzącymi wewnątrz systemu pomiędzy uczestnikami, którzy pełnią określone role oraz pomiędzy podsystemami składającymi się na organizację jako całość (D. Katz, R.L. Kahn, 1979, s. 68). Przyjmując takie spojrzenie na organizację, słusznym wydaje się być stwierdzenie, że dla firm działających na współczesnych turbulentnych rynkach, wymiana staje się podstawą ich funkcjonowania i sukcesu.

W poniższej analizie zwrócono uwagę na dysfunkcję zarządzania zasobami ludzkimi polegającą na stawianiu wysokich oczekiwań względem działu sprzedaży, przy jednoczesnym braku otwartości komunikacyjnej na tematy dotyczące rynku zewnętrznego i spraw wewnątrz organizacji. W opisanym przypadku przeanalizowano skutki braku otwartości komunikacji, a następnie zaproponowano zakres stąd wynikających zadań dla zarządzania zasobami ludzkimi. Przedmiotem analizy jest borykające się z niską sprzedażą przedsiębiorstwo przemysłu ciężkiego, którego nazwy nie wymieniono z oczywistych powodów, wynikających z opisu sytuacji w nim panującej.

Opis przykładu można potraktować jako wkład w teorię zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich funkcjonujących na dynamicznie rozwijającym się rynku [A. Pocztowski, B. Urbaniak, 2007; T. Listwan, W. Kaczocha (red.), 2007]. Zaprezentowane w wyniku analizy wnioski i sugestie zmian mogą być ponadto traktowane, jako wstęp do dyskusji o informatyzacji, wirtualizacji zarządzania zasobami ludzkimi [Zarządzanie zasobami Ludzkimi, 2006].

---

\* Mgr, Studentka IV roku Studium Doktoranckiego Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

W literaturze funkcjonują różne stanowiska na temat wpływu otwartości komunikacji na funkcjonowanie firm i nie jest on tak jednoznacznie oceniany, jak można by przypuszczać. Wielu teoretyków organizacyjnych i badaczy bezsprzecznie przyjęło efektywność otwartej komunikacji [E.M. Eisenberg, M.G. Witten, 1987]. Jednakże E.M. Eisenberg [1984] zaleca pewną ostrożność w ocenie pozytywnego działania zaleceń i rekomendacji, które często oferowane są w literaturze dla stworzenia poprawnej komunikacji organizacyjnej [M.S. Poole, 2005]. Również inni badacze wskazują, że czasem uczestnicy organizacji komunikują się na sposoby choć nie w pełni otwarte to w pełni efektywne [J.G. March, J. Olsen, 1970; J. Pfeffer, 1977; R.T. Pascale, A.G. Athos, 1981; M.B. McCaskey, 1982; E.M. Eisenberg, 1984]. Zatem, aby otwartość komunikacji była efektowna, musi być wyważona [D. Tjosvold, H.V. Sun, P. Wan, 2005].

### **Kłopoty z otwartością komunikacji w organizacji X**

Firma X działa na rynku polskim od kilkudziesięciu lat i zalicza się do dużych przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego. Firma przeszła wieloletnią restrukturyzację, której największe działania przypadały na lata 1988, 1998 a w 2008 z sukcesem zakończyła rządowy program restrukturyzacji.

Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją wyrobów na bazie zakupionych półproduktów oraz ich sprzedażą i dystrybucją. Sprzedaż wyrobów ukierunkowana jest na rynek krajowy i zagraniczne, przy czym sprzedaż odbywa się bezpośrednio z zakładu – firma nie dysponuje siecią dystrybucyjną lub magazynami zlokalizowanymi poza jej siedzibą. Warto zaznaczyć, że eksport wynosi ok. 40% wielkości produkcji. Firma jest kompetentnym dostawcą dla biznesu (B2B sektor), a jej odbiorcami są głównie dystrybutorzy i handlarze oraz w niewielkim stopniu klienci finalni. Odbiorcy finalni produktów (czy to kupujący u dystrybutorów, czy bezpośrednio w przedsiębiorstwie X) pochodzą z licznych branż i zmiany sytuacji w ich branżach wpływają na możliwość zbytu produktów firmy X.

Rynek krajowy, na którym firma funkcjonuje charakteryzował się w ostatnich latach licznymi konsolidacjami zmierzającymi do uzupełniania oferty o kompleksowe usługi, tak by przejmować klientów, którzy coraz częściej zainteresowani są pełnymi, często systemowymi rozwiązaniami. Nowo powstałe w wyniku przejęć i fuzji firmy często dysponują oddziałami na terenie całego kraju, co daje im zdecydowaną przewagę nad firmą X ze względu na rentę geograficzną – tańszy i szybszy transport nawet małych partii materiału, bliski kontakt z klientem, możliwość szybkiego reagowania na ewentualne reklamacje itp. Na ten opis dodatkowo nakładają się niedawno zapoczątkowane i utrzymujące się powszechne trendy szeroko opisane w literaturze [M. Hilton, 2008; D. Lowry, S. Molloy, S. McGlennon, 2008]. Presja ekonomiczna nie

słabnie a w następnych dekadach raczej będzie przybierała na sile i w związku z tym rośnie będzie potrzeba na elastyczność, konkurencyjność, innowację i produktywność [J.M. Hiltrop, 1998].

Ze względu na powyższe, istotnym czynnikiem sukcesu na danym rynku jest informacja na temat jego aktualnej sytuacji, zarówno ta ogólnie dostępna, jak i uzyskiwana z otoczenia w sposób nieformalny, dotycząca rynku krajowego, jak i zagranicy, mówiąca o sytuacji branż zakupujących, jak i dostawców surowców. Potrzeba gromadzenia, przetwarzania, wzbogacania i dostarczania oraz wykorzystania informacji powoduje, że wielu pracowników zarówno firmy X, jak i konkurentów można by nazwać pracownikami wiedzy.

Wewnętrzną strukturę firmy charakteryzuje duża ilość komórek funkcjonalnych o wielopoziomowym podziale kompetencji, co może mieć związek ze złożonością procesów, jak również stanowić kontynuację sytuacji sprzed restrukturyzacji (przedsiębiorstwo państwowe o rozbudowanej administracji). Centralną władzę sprawuje dyrektor naczelny, który ogarnia całość spraw podległych mu licznych komórek. Ten typ struktury wraz z jego wadami i zaletami jest dobrze opisany w literaturze przedmiotu (A. Nalepka, 2001, P. Tyrała, 2001). Funkcje HR ulokowane są w wyodrębnionej dwuosobowej komórce, która wraz z działem kadr i jej kierownikiem podlega dyrektorowi HR, bezpośrednio podległemu dyrektorowi naczelnemu.

Ze względu na sedno opisanego problemu – stawianie wysokich celów sprzedażowych siłom handlowym, przy jednoczesnym prawie całkowitym odcięciu od informacji rynkowej – dalsza analiza będzie się koncentrowała na dziale handlowym i jego relacjach z innymi komórkami w organizacji.

Komunikacja w firmie najczęściej odbywa się z góry w dół i przyjmuje typowe formy, szczegółowo opisane w literaturze [M.R. Carrell, N.F. Elbert, R.D. Hatfield, 2000]. W analizowanej firmie treści takich przekazów to dyrektywy dotyczące sposobu wykonania czegoś, przydzielenia nowych obowiązków, zwrotna ocena osiągnięć, ocena pracowników a także ogólne powiadamianie członków organizacji o celach organizacyjnych i polityce. Informacje przekazywane w tym kierunku dobierane są ze szczególną powściągliwością. Decyzją kierownictwa pozostaje, ile z danego przekazu i w jakiej formie ujawni swoim podwładnym, co stanowi opisany w literaturze wzorzec budowania władzy [E.M. Eisenberg, M.G. Witten, 1987].

Komunikacja pozioma między działem handlowym i innymi działami oraz między personelem na tym samym poziomie [W.A. Conboy, 1976] jest na bardzo niskim poziomie. Świadczyć może o tym na przykład brak koordynacji między niezależnymi jednostkami, powielanie tego samego zadania i wykonywanie go z własnej perspektywy, częsty brak wzajemnej wiedzy na temat zadań i celowości działania innych komórek, silna rywalizacja i wzajemne wytykanie sobie błędów wynikające z braku zrozumienia specyfiki pracy różnych działów [G.M. Goldhaber, 1990].

Komunikacja z dołu do góry następuje zwykle w wyniku wykonywania obowiązków i stanowi odpowiedzi na żądania kierowników wyższego szczebla. Podobnie do wzorców z literatury [Cz. Sikorski, 2005] zwykle jest to raportowanie efektów własnego działania, czasem przekazywanie informacji, które w opinii podwładnego mogą mieć znaczenie dla przełożonego. Wnioski z własnej inicjatywy, sugestie czy skargi są jednakże rzadkością. W omawianym przedsiębiorstwie komunikacja z dołu do góry głównie dotyczy szczebli bezpośrednio podległych np. komunikacji wyższego kierownictwa z dyrektorem naczelnym. Pracownicy najniższych szczebli nie mają możliwości ale często też i potrzeby wyrażania swoich poglądów. Hierarchia w kontaktach jest bardzo silnie przestrzegana i bardzo rzadko dochodzi do bezpośredniej komunikacji między pracownikami niższych szczebli z najwyższym kierownictwem. Pracownicy niższych szczebli wykazują ponadto zupełnie bierną postawę w chwilach możliwości zabierania głosu. Trudno ocenić co jest powodem znanego z opisów w literaturze milczenia [M. Bratnicki, 2002]: czy to ewentualne próby zabrania głosu były tłamszone w zarodku, czy to obawa przed ośmieszeniem się, strach przed zemstą przełożonych, czy raczej niechęć wynikająca ze strony samych pracowników, brak pomysłów, brak wewnętrznej motywacji do doskonalenia własnego warsztatu pracy. W rzeczywistości, nawet jeśli pracownicy sporadycznie dostają możliwość zabrania głosu – nie podejmują się tego.

Od połowy roku 2008 przedsiębiorstwo X musiało zmagać się ze skutkami kryzysu finansowego zapoczątkowanego w Stanach Zjednoczonych i szybko rozprzestrzeniającego się na kraje Europy Zachodniej, które zaliczają się do jego głównych importerów. Również na rynku krajowym, pomimo nieco lepszej koniunktury, niż w pozostałych krajach UE, sytuacja uległa faktycznemu pogorszeniu. W okresie dwóch lat sprzedaż i produkcja były niższe od zwyczajnej z różnym nasileniem o 40-70%. Zaskakujący był jednak fakt, że firmy konkurencyjne nie odnotowywały aż takich spadków (20-30%). Podobnie w 2010, kiedy sytuacja na rynku produktów firmy X uległa pewnej poprawie, analizowane przedsiębiorstwo (inaczej niż konkurenci) nie odnotowywało wzrostów sprzedaży. Zarząd firmy kategorycznie zażądał poprawy wyników.

Najwyższe kierownictwo za niepowodzenia obwiniło dział sprzedaży i szukając sposobu zwiększenia sprzedaży inicjowało częste zmiany personalne na stanowiskach kierowniczych sprzedaży oraz kilkukrotne w okresie dwóch lat zmiany struktury organizacyjnej dotyczące pionu handlu. Pracowników objętych zmianami nie informowano o ich pobudkach i celach. A zatem brak było komunikacji wspierającej organizację podczas zmian poprzez łamanie oporu występującego u pracowników, zwiększanie ich zaufania względem mających nastąpić zmian [M. Power, B. Rienstra, 1999] oraz obniżanie niepewności [D.M. Schweiger, A.S. DeNisi, 1991; W.J.L. Elving, 2005]. Dużej wagi w procesie zmian nabrała natomiast komunikacja nieformalna [H. Brimm,

A. Murdock, 1998; B. Quirke, 1995], jednakże zwykle służyła ona blokowaniu jednych informacji, a nadawaniu szybszego biegu innym. Te praktyki często były niezgodne z interesami organizacji, ale za to pozwalały zrealizować partykularne interesy poszczególnych uczestników [A. Giddens, 1979]. Poprzez zarządzanie komunikacją jednostki i grupy posiadające władzę nadawały ważność ich pozycji i wprowadzały formę społecznej kontroli, która omija potrzebę sprawowania władzy bezpośrednio [N. Phillips, J.L. Brown, 1993].

Po każdej próbie wdrożenia pomysłów racjonalizatorskich nie tylko nie następowała poprawa wyników sprzedaży, ale rosła frustracja ludzi. Z czasem zmęczenie częstymi reorganizacjami, brak pewności co do własnej sytuacji, poczucie niesprawiedliwości w słabej ocenie efektywności działania spowodowały, że co bardziej wartościowi i dobrzy pracownicy, zaczęli odchodzić z firmy. Cykliczność procesów zmian, braku komunikacji na ich temat, ich niepowodzenie i brak efektów w postaci wzrostu sprzedaży stała się faktem.

W trakcie audytu wewnętrznego dotyczącego obiegu informacji przeprowadzonego przez dział IT, który przymierzał się do projektu wprowadzenia nowego oprogramowania wspomagającego zarządzanie, zwrócono uwagę na fakt, że firma boryka się z problemami komunikacyjnymi. Z inicjatywy HR dokonano dalszych analiz, które wskazały na brak otwartości komunikacji. Skutki takiej sytuacji odpowiadały dobrze znanym z literatury opisom – sprzeczne cele, niejasne wartości, nieporozumienia, brak koordynacji, zamieszanie, niskie morale i ludzie wykonujący minimum tego, co się od nich oczekuje [B. Cleveland, 2005].

Problem, który istnieje w firmie dotyczy praktycznego odcięcia pracowników działu handlowego od informacji z zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji.

Brakuje im wiedzy na temat ogólnych celów firmy i aktualnego stanu ich realizacji (zamknięcie ze strony najwyższego kierownictwa) oraz bieżących informacji rynkowych mających duże znaczenie dla codziennej pracy (zamknięcie lub filtrowanie ze strony menedżerów średniego szczebla). Reglamentując informacje, jednocześnie wymaga się od sprzedawców osiągnięcia lepszych wyników. Zdarzają się sytuacje, kiedy pracownicy działu handlowego wykonują pewne zadania, nie znając genezy ich powstania i z braku kontekstu wykonywane są one źle. Pracownikom handlu również często brakuje informacji niezbędnych do prowadzenia negocjacji z klientami – nie wiedzą, na jakiej podstawie budowane są ceny i nie potrafią odpierać argumentów klientów, naciskających na obniżenie ceny. Dodatkowo sprzedawcy często słabo orientują się w specyfice pracy innych działów, z którymi muszą ściśle współpracować dla realizacji sprzedaży (dział zakupów i produkcji). Bywa, że dopiero po kilku latach zatrudnienia pracownik ma okazję zwiedzić część produkcyjną zakładu.

Również źle wygląda wymiana informacji między działem handlowym a otoczeniem. Wprawdzie pracownicy handlu mają kontakt telefoniczny z klientami, co stanowi pewne źródło informacji rynkowej, jednakże często są to informacje fragmentaryczne, wyrwane z kontekstu i stosowane przez klientów dla ich korzyści. Również Internet czy prasa nie stanowią dobrego źródła informacji, gdyż zazwyczaj ważne wiadomości pojawiają się z dużym opóźnieniem, a sytuacja zmienia się często i drastycznie. Ponadto ciągła presja na zwiększenie wyników, zmusza pracowników do koncentrowania się na sprzedaży i poświęcania jedynie jej czasu. Zakupywane zagraniczne i krajowe źródła danych dotyczące sytuacji na rynku dostępne są jedynie wyższemu i średniemu kierownictwu, które na bazie tych informacji buduje swoją władzę i wpływy. Podobnie jest z udziałem w targach branżowych, wyjazdami na konferencje, udziałem w imprezach dla klientów. Często zdarza się, że „przemycane” do działu handlowego informacje stają się dla jego pracowników wyrocznią, na bazie której podejmują wszelkie decyzje i której trzymają się kurczowo dopóty, dopóki nie zostanie ujawniona kolejna informacja – zwykle za długo względem dynamicznych zmian sytuacji. Dodatkowym utrudnieniem w wymianie z otoczeniem jest brak mobilności handlowców. Jak już wspomniano, firma sprzedaje z miejsca produkcji i nie ma punktów dystrybucyjnych, jednakże wyjazdy do klientów są rzadkością i postrzegane przez kierownictwo średniego szczebla jako swego rodzaju sprawę prestiżową, najczęściej są realizowane przez nich. Mały budżet na materiały reklamowe i promocyjne również nie jest pomocny w budowaniu relacji z klientami i pozyskiwaniu od nich informacji zarówno na temat rynku, jak i ich zadowolenia lub jego braku z obsługi. Od niedawna wprowadzono system premiowy na podstawie osiąganych wyników sprzedaży i pracownicy otrzymują cele sprzedażowe do realizacji, ale nie otrzymują informacji zwrotnej relatywnej do innych osób, więc nie mają motywacji do rywalizacji i dążenia do coraz lepszych wyników.

### **Otwartość komunikacji jako warunek sukcesu firmy**

W związku z opisaną powyżej sytuacją autorka opracowania przyjęła ryzykowną, choć wydaje się uzasadnioną hipotezę, że dotychczasowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, dający względny sukces w okresie dobrej koniunktury, zawiodł w sytuacji kryzysu oraz, że pierwsze zmiany powinny pójść w kierunku osiągnięcia większej otwartości komunikacji. Zdaniem autorki celem zwiększenia sprzedaży odstąpić należy od idei kosztownych i wieloletnich działań w kierunku poszerzania asortymentu produktów lub pozyskiwania nowych rynków. Odrzucić należy również opcje podejmowania wydatków na działania intensyfikujące sprzedaż (marketing, promocja). W danej sytuacji należy sobie uzmysłwić, że działania ukierunkowane na zewnątrz nie przyniosą efektów, jeśli wewnątrz firmy nadal będą istniały problemy z otwartością komunikacji.

Otwartość komunikacji nie należy tutaj utożsamiać z empatycznym słuchaniem, obustronnym szacunkiem, chęcią wprowadzenia nowych pomysłów, dzieleniem uczuć, kiedy ktoś czuje taką potrzebę czy stworzenie klimatu zaufania w sytuacji nierównej władzy [E.M. Eisenberg, M.G. Witten, 1987]. Przez otwartość komunikacji rozumie się zachowania nadawania i odbierania informacji, które mają miejsce pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, jak również pomiędzy osobami na równym szczeblu i w szczególności przyjmują formy: pytania o informację, słuchania informacji i odpowiadania na informację [D.P. Rogers, 1987].

Celem przeprowadzania efektywnych zmian należy przyjąć, że z otwartą komunikacją, określoną przez rozwój i skłonność do przekazywania informacji, pozytywnie związana jest zwiększona wydajność, która jest jednocześnie odwrotnie związana z zamkniętą komunikacją charakteryzującą się zatrzymywaniem użytecznych informacji [Ch.A. O'Reilly, K.H. Roberts, 1977]. Dzięki otwartej komunikacji organizacje są zdolne do wczesnego zidentyfikowania problemów i rozwiązania ich przed tym, gdy wymkną się spod kontroli [D.P. Rogers, 1987], a ich decyzje są efektywne [H.A. Simon, 1976]. Otwartość komunikacyjna wielokrotnie została uznana w literaturze za główny składnik w jakimkolwiek klimacie zarządczym połączonym z efektywnością organizacyjną [W.C. Redding, 1972; Ch.A. O'Reilly, K.H. Roberts, 1977; D.P. Rogers, 1987]. Otwartość pośrednio wpływa na zaangażowanie pracowników, oznaczające poziom, do którego jednostki chciałyby opuścić organizację [J.T. Trombetta, D.P. Rogers, 1988]. Wyniki badań nad przepływem informacji wykazały powiązania z wynikami organizacji, a w szczególności z fluktuacją, przy czym przepływ informacji rozumiany tu jest jako jednego z elementów klimatu organizacyjnego i oznacza zakres, do którego informacja przepływa efektywnie w górę, w dół i poziomo w strukturze [R.M. Guzley, 1992].

Otwartość może ponadto wzmocnić wiarę we wspólne cele, komunikuje pewność, że ludzie są gotowi działać w kierunku wzajemnych korzyści. Otwartość w dyskusjach umacnia współpracę, która może z kolei wzmocnić otwarte dyskusje [D. Tjosvold, H.V. Sun, P. Wan, 2005]. Otwarte dyskusje promują również wymianę i zrozumienie, które rozwiązują frustrację interpersonalną i konflikty z obopólną korzyścią. Unikanie dyskusji jest natomiast przejawem braku zaufania i strachu, że inni mogą źle użyć lub wykorzystać czyjeś pomysły, a to ma rezultat w postaci zamkniętego sposobu myślenia [D. Tjosvold, H.V. Sun, P. Wan, 2005].

Szereg badań świadczy również o tym, że podejście do błędów oparte na otwartej komunikacji, które jest skoncentrowane na rozwiązywaniu problemów i wyciągnięciu z nich wniosków na przyszłość, może wzmocnić uczenie się [D. Tjosvold, H.V. Sun, P. Wan, 2005]. „Informacja, która przepływa wstecz od efektu działania jest zdolna zmienić ogólną metodę i wzorce postępowania – a zatem stanowi proces, który jest uczeniem się” [N. Wiener, 1950, s. 84].

Wymienione powyżej argumenty powinny umocnić w przekonaniu, że w firmie X potrzebne jest podniesienie i utrzymanie otwartości komunikacji głównie wewnątrz organizacji.

### Podsumowanie i wnioski dla działu HR

Różny stopień otwartości organizacji zależny jest od otoczenia, z którym organizacja pozostaje w bezpośredniej interakcji i które narzuca szczególne warunki oraz określa poziom niepewności, jak również od typu organizacji (struktury, procesów wewnętrznych, poziomu technologii, charakteru i rodzaju wykonywanych zadań) [J. Łucewicz, 1997]. Rynek, na którym działa firma X został opisany we wcześniejszej części opracowania i ze względu na jego dynamikę i nieprzewidywalność zmian można przypisać mu określenie turbulentnego. Przetrwanie i sukces w takim środowisku bezsprzecznie wymagają otwartości komunikacji.

Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa można natomiast przedstawić za pomocą opisanych w literaturze różnych modeli [D. Ulrich, 2001]. Na ramy organizacyjne modelu 7-S, stosowanego przez McKinsey & Company składa się siedem elementów: strategia, struktura, systemy, personel, styl, umiejętności oraz cele nadrzędne (wspólne wartości) [B. Kenton, J. Yarnall, 2010]. Korzystając z tego modelu zaproponowano model organizacji otwartej opierający się na dopasowaniu pomiędzy sześcioma głównymi elementami: strategią, strukturą, systemami, ludźmi, stylem, umiejętnościami, wspólnymi wartościami (tabela nr 1).

**Tabela nr 1. Model 7-S w przypadku organizacji otwartej**

Element modelu 7-S	Ogólne rozumienie elementu	Adaptacja elementu w organizacji otwartej
Strategia	Jak organizacja planuje przewyższyć konkurentów, osiągnąć swoje cele. Budowanie wokół zasobów i opcji rynku. Bycie spójnym z warunkami rynku, oczekiwaniami klientów i działaniami konkurencji.	Jasna i podejmująca wyzwania wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele. Pro aktywna. Rozwój potencjału organizacyjnego [M. Beer, N. Noria, 2003, s. 109].
Struktura	Linie i pola wykresu organizacyjnego. Zespoły projektowe i grupy zadaniowe. Koordynacja jednostek funkcjonalnych. Dopasowanie struktury do otoczenia.	Płaska i prosta struktura. Elastyczność funkcjonalna struktury, decentralizacja, deformalizacja. Ukierunkowana na dzielenie się informacją i wiedzą.



Systemy	Systemy techniczne dla księgowości, raportowania spraw personalnych, wykonania pracy. Procedury i rutyny stosowane do kontroli i wykorzystywania zasobów.	Systemy elastyczne i adaptacyjne. Eksperymentowanie i ewolucja w miarę pozyskiwania informacji i umiejętności [M. Beer, N. Noria, 2003, s. 109]. Ciągłe udoskonalanie nowych procesów. Sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja.
Personel	Ludzie w organizacji, którzy dostarczają strategii. Jeśli strategia odnosi sukces, to znaczy, że w firmie są właściwi ludzie i, że korzysta się z nich we właściwy sposób.	Przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnętrznie zmotywowanych), szukających wyzwań, odważnych, otwartych na zmiany i różnorodność, otwartych na dialog, chętnie uczących się i dzielących wiedzę.
Styl	„Sposób w jaki wykonuje się rzeczy”. Jeśli na poziomie managerów wyższego szczebla, to jest to styl zarządzania. Może wynikać z misji.	Leadership. Wyzwalanie inicjatyw oddolnych [M. Beer, N. Noria, 2003, s. 109]. Dzielenie się informacją.
Umiejętności	Rzeczy, które organizacja robi szczególnie dobrze (podobnie do kluczowych kompetencji) oraz wyraźne możliwości.	Stałe uczenie się.
Wspólne wartości	Wierzenia ludzi na temat tego, dlaczego organizacja istnieje. Kultura – jak trwała/ulotna, czy możliwa do zmiany.	Integralność. Relacje oparte na zaufaniu; improwizacja; innowacyjność, przyzwolenie na eksperymentowanie; zdolność do zmiany.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o B. Kenton, J. Yarnall, 2010; M. Beer, N. Noria, 2003.

Zaproponowany model w zakresie strategii zaleca posiadanie przez organizację jasnej, ambitnej wizji a proces tworzenia strategii musi być ciągły, aby zapewnić dopasowanie zewnętrzne organizacji. Kluczowymi elementami tego procesu są aktywność oraz myślenie przyszłościowe. Istotnym elementem jest również wytyczanie celów, które będą stanowiły wyzwanie dla uczestników organizacji.

W budowaniu struktury dla organizacji otwartej kluczowe jest utrzymanie jej prostoty i płaskości, które pozwolą organizacji na nieustanne adaptowanie się do zmian otoczenia oraz będą wyzwały chęć otwartego komunikowania się w różnych kierunkach. W strukturach w organizacjach otwartych zastosowanie powinny znaleźć podejścia rozwiązywania problemów i zgody dla wzmocnienia współpracy, potrzebnej na przykład do innowacji [V. Breen, et al., 2005] lub szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Umożliwiają one bowiem pracownikom większą partycypację w podejmowaniu decyzji, przez co zwiększa się ich motywacja [Cz. Sikorski, 2005] oraz poświęcanie się [J. Fiorito, D.P. Bozeman, A. Young, J.A. Meurs, 2007]. W przeciwieństwie do struktur smukłych, płaskie struktury dają możliwość budowania zaufania i rozwoju komunikacji [P.M. Senge, 2002], gdyż ich istotą jest łatwość dostępu do informacji i szybkość ich obiegu.

Istotnymi systemami dla efektywności otwartej organizacji są technologie informacyjne i informatyczne zapewniające platformę dla innowacyjności i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz systemy wynagradzania i motywowania zachęcające do otwartego komunikowania się i wymiany wiedzy. Jednocześnie systemy te muszą być zaprojektowane w przekroju całej organizacji w taki sposób, aby elastycznie i łatwo mogły dostosowywać się do stawianych przed nimi wyzwań. Ze względu na możliwość częstego występowania potrzeb zmian, nastawić należy się na ciągłe eksperymentowanie i udoskonalenia systemów.

Już dość dawno stwierdzono, że dynamika otwartego systemu sprzyja innowacji organizacji i zmianom [T. Burns, G.M. Stalker, 1961], umożliwia organizacjom utrzymanie równowagi między byciem zbyt sztywną i zbyt chaotyczną. Jednocześnie można stwierdzić, że: „organizacja nie zmienia się tak długo, jak długo nie zmieniają się ludzie” [B. Schweider, A.P. Brief, R.A. Guzzo, 1996, s. 32] — warunkiem niezbędnym do zmian jest otwartość jednostek na zmiany [V.D. Miller, J.R. Johnson, J. Grau, 1994]. Wynika to również z faktu, że otwartość organizacji i ludzi ją tworzących przeplata się. Tak jak jednostki mają osobowości, tak również można użyć metafory osobowości do opisu organizacji [A. Barabasz, 2007 i 2008]. Organizacje, podobnie do ludzi, mogą być scharakteryzowane np. jako sztywne, przyjazne, serdeczne, innowacyjne lub konserwatywne. Te cechy mogą z kolei być użyte do przewidzenia postawy i zachowania ludzi w tych organizacjach [S.P. Robbins, 2003]. W związku z tym w organizacji zorientowanej na otwartość w zakresie zarządzania zasobami

ludzkimi kluczowe jest przyciąganie ludzi o otwartej osobowości, a następnie umiejętne korzystanie z ich potencjału oraz rozwijanie go, w czym szczególną rolę odgrywają nowoczesne koncepcje takie jak empowerment czy coaching. Organizacja musi dostarczyć ludziom wyzwań, których otwarci ludzie chętnie się podejmują, dać możliwość próby działań i popełniania błędów, o których ludzie otwarcie dyskutują oraz zapewnić warunki stałego uczenia się, w których ludzie chętnie dzielą się wiedzą.

Styl w otwartej organizacji będzie charakteryzował się małą rolą władzy formalnej, otwartą komunikacją w wielu kierunkach, coachingiem i mentoringiem ze strony managerów wyższych szczebli. Wszyscy pracownicy bez względu na szczebel w hierarchii mają prawo do otwartego zgłaszania pomysłów, wniosków, są do tego zachęceni i za to nagradzani.

Stałe uczenie się organizacji da jej możliwość osiągnięcia wysokiej efektywności, budowania trwałych relacji z interesariuszami, które jest dokonywane poprzez kreowanie dla nich wartości. Dzielenie się informacją i wiedzą oraz ciągle udoskonalanie istniejących w organizacji procesów da ponadto możliwość pracownikom do rozwoju i może wpłynąć na ich poczucie satysfakcji, zaangażowanie, lojalność.

Kultura organizacji otwartych oparta jest na silnych kluczowych wartościach, pozostawia jednak szeroki zakres swobody, w szczególności w zakresie eksperymentowania. Istotne jest ukierunkowanie kultury na otwartą komunikację i stałe uczenie się celem wysokiej efektywności. Kultura ta jest ponadto innowacyjna, podejmująca wyzwania, otwarta na ciągłą zmianę oraz oparta na zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji oraz interesariuszami.

Na bazie zaprezentowanego powyżej modelu organizacji zorientowanej na otwartość, zaproponowano szereg działań w ramach HR.

Ze względu na pilną potrzebę naprawy sytuacji zaleca się by na razie kontynuować obraną w firmie X strategię. Również przyjęta po ostatnich zmianach struktura firmy powinna początkowo pozostać zachowana. Praca nad nowymi systemami na chwilę obecną również nie jest celowa, gdyż próba kolejnej zmiany bez uprzednio wprowadzonej otwartości może zakończyć się niepowodzeniem. Z pewnością natomiast należałoby poddać standaryzacji zachowania dotyczące komunikacji z naciskiem na jej otwartość.

Ponieważ „organizacja nie zmieni się długo, jak długo nie zmieniają się ludzie” [B. Schweider, A.P. Brief, R.A. Guzzo, 1996, s. 32] do najpilniejszych wyzwań służb HR należałby trafny dobór personelu, który w świetle działań na rzecz otwartości staje się nowym wyzwaniem dla działu kadr [J. Strużyna, 1997]. Głównym zadaniem działu HR byłoby pozyskanie pracowników otwartych i podatnych na różnorodność i mogących przyjmować różnorodność jako źródło przewagi konkurencyjnej [P.M. Caligiuri, R.R. Jacobs, J.L. Farr, 2000]. Dobór pracowników powinien także uwzględniać umiejętności komunikowania się, czyli zwięzłego wyrażenia złożonych zagadnień zarówno werbalnie

(komunikaty mówione są jasne, pewne, entuzjastyczne i dostosowane do słuchaczy), jak i pisemnie (pisemne komunikaty są jasne, treściwe, trafnie dobrane, gramatycznie poprawne i odpowiednie dla odbiorców) [A. Price, 1997]. Stworzeniu racjonalnych podstaw decyzji o zatrudnieniu i zdyskwalifikowaniu przypadkowych kandydatów służyłaby dokonana na etapie rekrutacji segmentacja rynku pracy, treść oferty pracy i przegląd zgłoszeń kandydatów oraz odpowiednie środki komunikacji z kandydatami.

Kolejnym zaleceniem jest by HR odgrywał strategiczną rolę w zapewnianiu stałego i bogatego w znaczenie przepływu informacji poprzez wprowadzenie i rozwijanie efektywnej dwukierunkowej komunikacji. Komunikacja w obie strony, z aktywną reakcją zwrotną, jest na ogół bardziej skuteczna niż komunikacja jednokierunkowa [M. Young, J. Post, 1993]. Komunikacja dwukierunkowa ma swoje uzasadnienie również w fakcie, że daje pracownikom niższych rangą poczucie sprawiedliwości [G. Dessler, 2001]. W związku z tym warto, by dział HR świadomie kreował środowisko sprzyjające dwustronnej komunikacji. W tym celu szczególną uwagę powinien poświęcić niwelowaniu zakłóceń komunikacji od dołu ku górze, która — jak wykazały badania — jest bardziej na nie podatna, niż komunikacja w odwrotnym kierunku [R.W. Griffin, 2007]. Przy przekazywaniu informacji w dół zadbać należy natomiast o jej dokładność/trafność, gdyż ludzie często nie dostają wiadomości wprost lecz drogą nieformalną [W.A. Conboy, 1976]. Dzięki ścisłej współpracy z działem HR, konsultowaniu się w decyzjach związanych z podwładnymi lub braniu udziału w organizowanych przez ten dział szkoleniach managerowie w poddanej analizie firmie mogą sobie uświadomić, że ulegają stałej obserwacji ze strony podległych pod kątem preferowanych wartości i zachowań, również w zakresie komunikacji.

By odkrycie się pracowników i bezpośredniość nie powodowały dyskomfortu, zmieszania i stresu, należy wprowadzić atmosferę zaufania. Wnioski, że otwartość i zaufanie są bezpośrednio i pozytywnie kształtowane przez komunikację wyłaniają się z badań potwierdzających zdolność komunikacji do potęgowania wiarygodności zarządu i podatności pracowników na zmiany [A. Chawla, E.K. Kelloway, 2004]. Od komunikacji zależy, czy w organizacji zostanie zbudowane zaufanie, a efektywna komunikacja zależna jest od utworzonego zaufania [J.T. Trombetta, D.P. Rogers, 1988]. Dział HR w firmie X powinien zatem stale zachęcać kierowników różnych szczebli, by komunikowali oni atmosferę zaufania i ogólnego poczucia, że pracownicy mogą liczyć na kadrę zarządzającą, że zrobią co najlepsze dla organizacji i jej członków [G. Devos, M. Buelens, D. Bouckennooghe, 2007].

To przede wszystkim od postawy ludzi zależy sukces organizacji [D. Ulrich 2001], dlatego do zadań HR należeć powinno również utworzenie takiego środowiska pracy, w którym pracownicy będą zachęceni do rozwoju i wykorzystywania swoich umiejętności na maksymalnym poziomie

[M.R. Carrell, N.F. Elbert, R.D. Hatfield, 2000]. W praktyce nakazuje to identyfikację luk kompetencyjnych w zakresie nie tylko otwartości, ale i innych zadań. Pozornie jest to rzecz oczywista, jednak w realiach firmy X ważne jest umiejętne wyznaczenie granic umiejętności uczenia się, czyli wyznaczenie takiej sfery uczenia, która nie od razu naruszy strukturalny podział władzy. Celem ma być utworzenie organizacji, w której ludzie chętnie dzielą się wiedzą a nie podważenie pozycji obecnego kierownictwa. Proces ten wymaga czasu i dla uniknięcia postawy obronnej i blokowania zmian, potrzebne jest wzmacnianie motywacji krótkookresowej ukierunkowanej na uczenie się i wymianę informacji.

Uznano, że warto, aby dział HR szczególnie działał na rzecz ochrony wzajemnego zaufania pomiędzy komunikującymi się stronami [Ch.P. Reddin, R. Beslin, 2004], tak by nie mieli oni obaw przed otartym mówieniem o błędach i wyciąganiem z nich wniosków na przyszłość.

Podstawę podtrzymania otwartości stanowi wytworzenie i zaakceptowanie przez członków organizacji postaw, wartości oraz wzorców zachowań [W. Kobyliński, 2005] a „budowanie klimatu otwartości leży w gestii działu HR” [M. Bielski, s. 227; D. Ulrich, s. 198]. Choć firma X zalicza się do kategorii dużych, nie posiada rozbudowanego działu zasobów ludzkich. Ogrom zadań związany z dodatkowymi funkcjami może przerosnąć możliwości tego działu, dlatego zaleca się, by w zakresie kształtowania stosunków pracy i odpowiedniej atmosfery w środowisku pracy był to obszar działania całego personelu kierowniczego. Dział HR miałby za zadanie monitorowanie oraz wsparcie w realizacji działań. Warto przy tym poddać rozważeniu wprowadzenia programów umożliwiających oddolne inicjatywy [G. Dessler, 2001]:

- „speak up” (mów głośno) – mające na celu zachęcanie pracowników do wyrażania nawet swoich obaw,
- „jaka jest Twoja opinia” – umożliwiające pracownikom wyrażenie ich uczuć na temat firmy i grona zarządzającego,
- „góra-dół” – informujące o sytuacji firmy nawet na polu finansowy.

Ponieważ odpowiedzialnością HR jest projektowanie i utrzymanie efektywnego przepływu komunikacji przez całą organizację [M.R. Carrell, N.F. Elbert, R.D. Hatfield, 2000] zaleca się, by wśród dalszych zadań HR znalazło się stworzenie form organizacyjnych oraz udział w budowaniu narzędzi technicznych dla rozszerzenia relacji informacyjnych w firmie X.

Budowanie otwartej komunikacji może być realizowane przez tworzenie odpowiednio otwartych struktur – na przykład sieciowych, które pozwolą na przejście od świata konkurującego, gdzie kultywowane są sekrety i wyłączność, do organizacji współpracującej, gdzie każdy członek organizacji potrzebuje uczyć się samodzielnego budowania aliansów, które spełniają potrzeby systemu jako całości. Potencjalnie w systemie, w którym pracownicy tworzą autonomiczne bądź samozarządzające się komórki i mogą wchodzić we

wzajemne interakcje z innymi, wszyscy w organizacji stają się powiązani i następuje rozwój komunikacji zarówno pionowej, jak i poziomej. W konsekwencji tworzy się elastyczność i otwartość komunikacji, kiedy zachodzi taka potrzeba [M. Power, B. Rienstra, 1999], a zatem można uznać, że otwartość komunikacji osiąga optymalny poziom.

### Bibliografia

- Barabasz A. [2007], *Wykorzystanie wskaźnika ego w diagnozie osobowości organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 1.
- Barabasz A. [2008], *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Beer M., Noria N. [2003], *Skuteczne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, październik.
- Bielski M. [2004], *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- Bratnicki M. [2002], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. Uczelniane AE, Katowice.
- Breen V., Fetze R., Howard L., Preziosi R. [2005], *Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, 17(4).
- Brimm H., Murdock A. [1998], *Delivering the Message in Challenging Times: The Relative Effectiveness of Different Forms of Communicating Change to a Dispersed and Part-time Workforce*, Total Quality Management, 9(2/3).
- Burns T., Stalker G.M. [1961], *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Caligiuri P.M., Jacobs R.R., Farr J.L. [2000], *The Attitudinal and Behavioral Openness Scale: Scale Development and Construct Validation*, International Journal of Intercultural Relations, 24.
- Carrell M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D. [2000], *Human Resource Management, Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce 6 ed.*, Dryden Press.
- Chawla A., Kelloway E.K. [2004], *Predicting Openness and Commitment to Change*, „The Leadership & Organization Development Journal”, 25(6).
- Cleveland B. [2005], *Communication expert opinion*, „Call Center Magazine”, 18(8).
- Conboy W.A. [1976], *Working together ... communication in a healthy organization*, C.E. Merrill Pub. Co., Columbus, Ohio.
- Dessler G. [2001], *A Framework for Human Resources Management*, Pearson Education, New Jersey.

- Devos G., Buelens M., Bouckennooghe D. [2007], *The contribution of content, context and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies*, „Journal of Social Psychology”, 147(6).
- Eisenberg E.M. [1984], *Ambiguity as Strategy in Organizational Communication*, „Communication Monographs”, 51.
- Eisenberg E.M., Witten M.G. [1987], *Reconsidering Openness in Organizational Communication*, „Academy of Management Review”, 12(3).
- Elving W.J.L. [2005], *The Role of Communication in Organisational Change*, Corporate Communications: An International Journal, 10(2).
- Fiorito J., Bozeman D.P., Young A., Meurs J.A. [2007], *Organizational Commitment, Human Resource Practices and Organizational Characteristics*, „Journal of Managerial Issues”, 19.
- Giddens A. [1979], *Central Problems in Social Theory*, The Macmillan Press, London.
- Goldhaber G.M. [1990], *Organizational Communication*, Dubuque: Brown Publishers.
- Griffin R.W. [2007], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guzley R.M. [1992], *Organizational Climate and Communication Climate*, „Management Communication Quarterly”, 5(4).
- Hilton M. [2008], *Skills for Work In the 21st Century: What Does the Research Tell Us?*, „Academy of Management Perspectives”, 22(4).
- Hiltrop J.M. [1998], *Preparing People for the Future: the Next Agenda for HRM*, „European Management Journal”, 16(1).
- Katz D., Kahn R.L. [1979], *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kenton B., Yarnall J. [2010], *HR – The Business Partner Futhering the Journey*, 2 ed., Elsevier, Amsterdam.
- Kobyliński W. [2005], *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź – Warszawa.
- Krzyżanowski L. [1999], *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa.
- Listwan T., Kaczocha W. (red.) [2007], *Współczesne przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce i na świecie*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Lowry D., Molloy S., McGlennon S. [2008], *Future Skills Needs: Projections & Employers' Views*, „Australian Bulletin of Labour”, 34(2).
- Łucewicz J. [1997], *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

- March J.G., Olsen J. [1970], *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlage, Bergen.
- McCaskey M. B. [1982], *The Executive Challenge: Managing Change and Ambiguity*, Pitman, Boston.
- Miller V.D., Johnson J.R., Grau J. [1994], *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change*, „Journal Of Applied Communication Research”, 22.
- Mintzberg H. [1979], *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Nalepka A. [2001], *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków.
- O'Reilly III Ch.A., Roberts K.H. [1977], *Communication and Performance in Organizations*, Academy of Management, 2.
- Pascale R.T., Athos A.G. [1981], *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York.
- Pfeffer J. [1977], *The Ambiguity of Leadership*, „Academy of Management Review”, 2.
- Phillips N., Brown J.L. [1993], *Analyzing Communication In and Around Organizations: a Critical Hermeneutic Approach*, Academy of Management Journal, 36(6).
- Pocztowski A., Urbaniak B. [2007], *Praktyka zżl w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Poole M.S. [2005], *Communication*, [ w:] *Organizational Behavior*, Nigel N., Audia P.G., Pillutla M.M., *The Blackwell Encyclopedia of Mangement*, USA, UK, Australia.
- Power M., Rienstra B. [1999], *Internal Communication in New Corporate Conglomerates. Developing a Corporate Communication Model for Loosely Coupled Businesses in Local Government*, „The International Journal of Public Sector Management”, 12(6).
- Price A. [1997], *Human Resources Management in a Business Context*, Thomson Business Press, U.K.
- Quirke B. [1995], *Communication Change*, McGraw-Hill, New York.
- Reddin Ch.P., Beslin R. [2004], *How Leaders Can Communicate to Build Trust*, „Ivey Business Journal”, November/December.
- Redding W.C. [1972], *Communication within Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*, Industrial Communication Council, New York.
- Rogers D.P. [1987], *The Development of a Measure of Perceived Communication Openness*, „The Journal of Business Communication”, 24(4).
- Robbins S.P. [2003], *Essential of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey.



- Schweider B., Brief A.P., Guzzo R.A. [1996], *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organization Change*, „Organizational Dynamics”, 24(4).
- Schweiger D.M., DeNisi A.S. [1991], *Communication with Employees Following a Merger: a Longitudinal Field Experiment*, „Academy of Management Journal”, 34(1).
- Senge P.M. [2002], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sikorski Cz. [2005], *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Simon H.A. [1962], *The Architecture of Complexity*, Proceeding of the American Philosophical Society, 106.
- Strużyna J. [1997], *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Katowice.
- Tjosvold D., Sun H.F., Wan P. [2005], *Effect of Openness, Problem Solving and Blaming on Learning: An Experiment in China*, „The Journal of Social Psychology”, 6.
- Trombetta J.T., Rogers D.P. [1988], *Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, „Management Communication Quarterly”, 1(4).
- Tyrała P. [2001], *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, Adam Marszałek, Toruń.
- Ulrich D. [2001], *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Wiener N. [1950], *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Da Capo Press, New York.
- Young M., Post J. [1993], *How Leading Companies Communicate with Employees*, Organizational Dynamics, 21(2).
- Zarządzanie Zasobami Ludzkimi [2006], 48-49(3-4).
- Słowa kluczowe:** Otwartość komunikacji, podejście systemowe do organizacji, organizacje zorientowane na otwartość.

### **Streszczenie**

W artykule opisano przykład dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi polegającej na stawianiu pracownikom działu sprzedaży wysokich celów sprzedażowych, przy jednoczesnym odcięciu ich od informacji z zewnątrz i wewnątrz firmy. Zostało zaprezentowane pojęcie organizacji jako systemu otwartego i otwartości komunikacyjnej. W oparciu o opis sytuacji w firmie X, przedstawiono możliwe skutki braku otwartości komunikacji. Następnie zaprezentowano szereg pozytywnych efektów otwartości komunikacji zaczerpniętych z literatury. Przy użyciu modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa 7-S, zaproponowano model organizacji zorientowanej na otwartość. Na końcu złożono propozycje zadań działu HR w obszarze budowania i podtrzymywania otwartości komunikacyjnej jako warunku sukcesu firmy działającej w turbulentnym otoczeniu.

### **Summary**

The article describes an example of a dysfunction of human resource management based on the setting of high sales targets to sales professionals, while cutting these professionals off from information inside and outside of the company. The concept of organization as an open system and open communication was presented. Based on the description of the situation in company X, the possible effects due to a lack of openness of communication were shown. Following, a number of positive effects of openness of communication from literature are presented. Based on the 7-S model of a company, an oriented towards openness organisation model was proposed. Finally, a proposals of HR tasks in the field of building and maintaining open communication were given. Communication openness has been recognised as a prerequisite for the success of a company operating in a turbulent environment.